

文章编号 :1003-207(2003)05-0095-06

内在动机与外在激励

蒲勇健,赵国强

(重庆大学经济与工商管理学院,重庆 400044)

摘 要 本文结合管理实践系统论述了内在动机对于个体行为的激励作用,探讨了个体的内在动机与外在激励之间的关系,明确了内在动机与外在激励在激励机制设计中的地位。通过模型分析发现,内在动机对于个体的行为具有显著的激励作用,它能够提高个体的努力水平。内在动机对于外在激励具有替代作用,内在动机是个体努力的根源,应该成为激励机制的核心,而外在激励则是对内在动机的补充。

关键词 内在动机 外在动机 激励 委托代理

中图分类号 F240 **文献标识码** A

1 案例与问题

在对企业激励机制的实证调研中,某公司销售部门的激励措施引起了我们的注意。该公司对销售部门采取的薪酬方案极其简单 固定工资。但是,令我们惊奇的是在这种单调的薪酬方案下,销售部门的人员竟然干劲十足。根据经济学对于委托代理的研究结论:当代理人的努力水平不可观测时,在只支付固定工资的情况下,代理人是不会努力工作的。那么,在这种极不合理的薪酬方案中到底是什么神奇的力量在发挥着积极的激励作用呢?带着这个问题我们对该公司进行了深入的调查。

这是一家生物制药企业下属的子公司,专事纳米技术在医药领域的开发和销售(以下简称纳米公司)。纳米公司成立于 2001 年,在 2002 年 11 月份,一款药品成功推向市场,在不到一年的时间里已经取得了不俗的销售业绩。纳米公司销售部门 70% 的员工是 2002 年 7 月份毕业的应届生,其他人员为陆续从社会上招聘的,但是年龄均在 35 岁以下。销售部门的工资方案是这样的:应届毕业生中,本科生月工资为 2000 元,硕士为 3000 元,其他从社会上招聘来的带有一定工作经验的员工月工资较高,在 4000-5000 元之间。对于应届毕业生来说,他们的工资收入与其在该城市工作的同学们相比是较低

的,其他员工的工资在其同等资历的人中也比较低。我们还了解到,从纳米公司成立至今,在近两年的时间里,公司的工资方案从未变过,始终都是固定工资,而且每个人的工资水平也没有进行过调整。

那么,是什么在激励他们努力工作呢?当我们提出这个问题的时候,员工们的回答几乎一致:“我努力工作并不是为了公司,而是为了我自己,为了我将来的事业发展,在这里我们每个人都独立负责管理部分区域市场,我们能够得到锻炼,这对于我们的成长很有益处。虽然我目前的工资收入很低,但是我相信在不久的将来,一旦我跳槽到其他公司,我会得到很高的工资”。实际情况部分地证明了这一点,该部门的跳槽率的确很高。

经过系统地调查之后,纳米公司销售部门存在的下述三种现象:

现象一 固定工资的薪酬方案,并且显著低于外部的工资水平;

现象二 销售部门的员工干劲十足,而且工作的主动性、创造性较高,这可以通过业绩显示出来;

现象三 员工的流动率很高。在我们调查的人员当中,80% 的人明确表示在将来的某个时间会跳槽,40% 的人认为自己会在一年之内跳槽;

在一个公司中,出现以上三种现象中的任何一种都不足为奇,可是,当所有这几种情况同时在一个公司中出现的时候,不由得我们为之侧目,因为它们是一组矛盾的组合:当现象一出现的时候,现象二不应该出现;当现象二出现的时候,现象三的出现也不大合理。

直觉告诉我们,一定有某种内在机制在发挥作

收稿日期 2003-02-17 修订日期 2003-09-09

基金项目 教育部人文社会科学基金(02JA880037)

作者简介 蒲勇健(1961-),男(汉族),重庆市人,重庆大学经济与工商管理学院,副院长,博士生导师,博士,研究方向

为数量理论与人力资源管理。

用。我们想知道是否能在激励机制中将其作为首要的因素加以考虑,只在必要的时候才考虑应用成本更高的外在激励措施。我们更希望通过对这种内在机制的探索,一方面排除我们对纳米公司激励机制存在的困惑,另一方面可以扬长避短,降低员工的流动率,为公司留住人才。

可是,我们应该如何着手进行研究呢?纳米公司销售部门员工们的回答给了我们启发。回顾“我努力工作不是为了公司,而是为了我自己,为了……”,它表明了员工们的动机,这意味着我们应该从个体的行为动机的角度着手分析。

2 外在动机与内在动机

人的行为受到多种因素的影响,个体所采取的任何行动都是出于一定的动机。个体的行为动机可以分为外在动机和内在动机,所谓外在动机是指为了获得外在的物质奖励,特别是以业绩为基础的变动工资而执行任务;内在动机则指个体完全是为了自己着想而履行任务。

虽然外在动机和内在动机共同对个体的行为产生影响的客观事实已为学术界普遍接受,但是,研究的侧重点却不一样。经济学家们的研究大多集中外在动机上,认为外在激励能够提高个体的努力水平和业绩是经济学的一个中心主题,而且已经有很多研究证据表明确实是这样的,如 Gibbons (1997)、Lazear (2000)。换句话说,变动薪酬对所要求的代理人的行为确实起到积极的强化作用。但是,心理学家们却对以外在动机为基础的激励机制的有效性持怀疑态度。他们着重强调的是个体的内在动机,认为奖金只是在短期内对个体的行为有一定的激励效果,在长期的情况下却有可能起到破坏的作用,会降低业绩,成为负的强化因素 (Kruglanski, 1978)。大量实验的和现场的证据也表明,有时候外在动机和内在动机之间确实存在着冲突。在 Wilson et al. (1981) 做的一个实验中,大学生被分成两个组来猜谜,一组给报酬,另一组不给报酬。结果发现,当在没有任何报酬的情况下再来猜谜的时候,先前收到报酬的那一组继续留下来猜谜的人数有了显著的下降。Kruglanski et al. (1971) 也发现了类似的现象。Kohn (1993) 证实,在短期内,报酬起着一定的激励作用,而在长期,报酬的激励作用会变得越来越差。Etzioni (1971) 对此的解释是,工人们认为通过外在激励来对他们的行为进行控制是非人性化的,让人觉得被疏远。近来的对以业绩为基础的奖金或者惩罚

方面的实证据表明,在有些情况下,显性激励会导致比不完全劳动契约更坏的结果 (Fehr & Falk (1999), Fehr & Schmidt (2000), Gneezy & Rustichini (2000a))。相关的, Gneezy & Rustichini (2000b) 发现,通过提供货币激励来让实验对象回答从 IQ 测试中抽出的问题会显著地降低他们的成绩,除非将回答出每个问题的货币回报提高到一个足够高的水平。

为了更有效地分析外在动机和内在动机在激励机制中的作用,我们希望能够在二者之间建立某些联系,以便对其具体化和量化,从而可以在数学模型中进行分析。

我们知道,人的需要可以简单地分为物质需要和精神需要,物质需要和精神需要的联系就是物质财富的积累。由于个体的任何动机都源于他的某些需要,所以说,外在动机和内在动机的最终根源都是物质财富的积累。

基于物质财富这条纽带,我们可以把个体的动机具体化。在实践中,个体的收益主要来自于两个方面,一是通过努力工作可以从当前委托人那里得到一定的物质收益,包括工资、奖金以及各种非物质的奖励等,这些外在的奖励是外在动机的根源。另一方面,当个体创造了一定的业绩的时候,他还可以从当前委托人之外得到相当的收益,主要体现在以下方面:①高业绩能够提高市场对个体的评价,从而提高其未来可获得的工资水平,在竞争性劳动力市场中尤其如此;②来自晋升的收益。在企业中,晋升往往是以多期的业绩为依据的,因此,个体所创造的高业绩能够增加其获得晋升的机会。③高业绩能够为个体赢得特定的外部机构的奖励以及各种会员资格等等,而这些又都是可以体现为一定的物质的。④高业绩能够提高个体的社会地位,其所从事的工作会得到更多人的积极的配合等,进一步提高其工作的效率。

虽然这些收益的产生要落后于业绩完成的刹那,甚至要滞后一个较长的时期,但是,每当个体完成一定的业绩,他会对这些业绩能够在未来为他带来一定的物质利益而满怀期望,这种期望是个体与整个社会之间的心理契约,个体能够从这种对未来的可获得性的期望中得到精神上的满足。为了获得这种满足而做出努力的动机,我们将之称为内在动机,体现为个体的事业心以及敬业精神。

从经济学的效用观点来看,一切非物质收益甚至精神上的满足都可以等价于一定的物质效用,所

以,我们可以把业绩 π 能够为个体带来的所有的外部收益的现值用 $v(\pi)$ 表示,更进一步,我们用效用函数 $u_2(\pi) = f(v(\pi))$ 表示 $v(\pi)$ 带给个体的效用。为了叙述的方便,我们就将 $u_2(\pi)$ 称为个体创造业绩 π 的内在动机,在不引起混淆的情况下,我们也将 $v(\pi)$ 称为个体的内在动机。

3 内在动机对努力水平的激励作用

我们用 π 表示个体的业绩(产出),用 a 表示个体的努力水平。而且 $\pi = \pi(a)$,其中 $\pi(a)$ 是边际递减的,即 $\pi'(a) > 0, \pi''(a) < 0$ 。

F 为个体的财富水平, s 为当期的工资水平,努力的负效用函数为 $c(a)$,是边际递增的,即 $c'(a) > 0, c''(a) > 0$,并且 $c(0) = 0, c'(0) = 0$ 。

而且我们已经知道,个体从其业绩的创造中得到物质收益可以分为两部分:

一部分是由当前委托人支付的,不管是物质激励还是非物质激励,都可以用代理人得到的工资来等价地表示,在此,我们将采用线性工资的形式,即 $s(\pi) = \alpha + \beta_1 \pi$ 。如果我们用 $u_1(\cdot)$ 表示个体从当前的物质收益中得到的效用,那么,个体从本期的工资 $s(\pi)$ 收入中得到的效用为 $u_1(F + s(\pi)) - u_1(F)$ 。另一部分来自于社会性心理契约,是来自于当前委托人之外的收益,即个体的内在动机 $u_2(\pi)$ 。

用 u 表示个体的总效用,根据我们对 $u_1(\cdot)$ 和 $u_2(\cdot)$ 的描述,个体从当期的努力中得到的总的效用为:

$$u(\pi) = u_1(F + s(\pi)) + u_2(\pi) - u_1(F) - c(a)$$

实际上,工资 s 可以有两种情形,一是固定工资的形式,此时 $\beta_1 = 0$;二是与业绩相关的工资形式, $\beta_1 > 0$ 。我们对这两种情形分别进行分析。

①当 s 是固定工资形式时,若不考虑个体的内在动机,则由个体的效用最大化问题

$\text{Max}_a u_1(F + s) - u_1(F) - c(a)$ 得 $a = 0$ 。但是,如果考虑了个体的内在动机,个体的最大化问题为

$\text{Max}_a u_1(F + s) + u_2(\pi) - u_1(F) - c(a)$ 一阶条件为

$u'_2(\pi)\pi'(a) = c'(a)$,将最优解表示为 a_1^* ,显然 $a_1^* > 0$ 。亦即,在固定工资的情况下,个体也会付出一定的努力,这与实践情况是相符的。至此,我们也部分解释了纳米公司中存在的现象:在只有固

定工资的情况下,尽管干得好与否都是同样的收入,但是销售部门的员工们依然付出了相当的努力,原因就在于内在动机对个体的激励作用。

②当 s 为与业绩相关的工资形式,即 $s = \alpha + \beta_1 \pi$ 时,若不考虑个体的内在动机,个体的最大化问题为

$\text{Max}_a u_1(F + s(\pi)) - u_1(F) - c(a)$ 一阶条件为 $u'_1(F + s)\beta_1\pi'(a) = c'(a)$,将最优解表示为 a_2^* ,显然 $a_2^* > 0$ 。即以业绩为基础的工资是具有激励作用的,这是委托代理理论的一般结果。

如果再考虑了个体的内在动机,结果会怎样呢?此时,个体的最大化问题为

$\text{Max}_a u_1(F + s(\pi)) + u_2(\pi) - u_1(F) - c(a)$ 一阶条件为

$[u'_1(F + s)\beta_1 + u'_2(\pi)]\pi'(a) = c'(a)$,将最优解表示为 a_2^{**} ,由于 $u'_2(\pi)\pi'(a) > 0$,所以 $[u'_1(F + s)\beta_1 + u'_2(\pi)]\pi'(a) > u'_1(F + s)\beta_1\pi'(a)$,又由 $c'(a)$ 的递增性质,我们得到 $a_2^{**} > a_2^*$ 。

至此,我们可以看出,不管是采用固定工资还是线性工资合同,内在动机对于个体的努力水平确实是具有激励作用的。但是,如果辅之以适当的外在激励,激励机制的效果会更好。

4 内在动机与外在激励

假定 a 是一个一维努力变量,产出函数取如下线性形式: $\pi = a + \theta$,其中 θ 是均值为零、方差为 σ^2 的正态分布随机变量,代表外生的不确定性因素。因此, $E\pi = E(\pi + \theta) = a$, $\text{Var}(\pi) = \sigma^2$,即代理人的努力水平决定产出的均值,但不影响产出的方差。

假定委托人是风险中性的,代理人是风险规避的。考虑线性合同 $s(\pi) = \alpha + \beta_1 \pi$,其中 α 是代理人的固定收入(与 π 无关), β_1 是代理人分享的产出份额,即产出 π 每增加一个单位,代理人的报酬增加 β_1 单位。因为委托人是风险中性的,给定 $s(\pi) = \alpha + \beta_1 \pi$,委托人的期望效用等于期望收入:

$$E(\pi - s(\pi)) = E(\pi - \alpha - \beta_1 \pi) = -\alpha + E(1 - \beta_1)\pi = -\alpha + (1 - \beta_1)a$$

进而,假设内在动机的具体函数形式为 $v(\pi) = \beta_2 \pi$, $0 < \beta_2 < 1$ 。其中系数 β_2 的大小决定了个体能够从业绩中得到的未来收益的多少,所以,我们可以把 β_2 理解为代理人对业绩的相对重视程度。我们假定代理人的效用函数具有不变绝对风险规避

特征,即 $u = -e - \rho(w + v)$,其中 ρ 是绝对风险规避度量, w 是实际货币收入。假定代理人努力的成本 $c(a)$ 可以等价于货币成本。进一步,为了简化起见,假定 $c(a) = ba^2/2$,这里 $b > 0$ 代表成本系数, b 越大,同样的努力 a 带来的负效用越大。那么,代理人的实际收入为:

$w = s(\pi) - c(a) = \alpha + \beta_1(a + \theta) - \frac{b}{2}a^2$,业绩 π 带给个体的效用的确定性收入等价

$CE = \alpha + (\beta_1 + \beta_2)a - \frac{1}{2}\rho(\beta_1 + \beta_2)2\sigma^2 - \frac{b}{2}a^2$
令 $\bar{w}$ 为与代理人的保留效用水平相对应的收入水平,则代理人的参与约束条件(IR)为

$\alpha + (\beta_1 + \beta_2)a - \frac{1}{2}\rho(\beta_1 + \beta_2)^2\sigma^2 - \frac{b}{2}a^2 \geq \bar{w}$
根据努力水平 a 是否可以观测,我们分两种情况进行讨论。

①代理人的努力可观测
当委托人可以观测到代理人的努力水平 a 时,激励约束是不起作用的,任何水平的努力都可以通过满足参与约束的强制合同来实现。因此,委托人的问题是选择 (α, β_1) 和 a 来解下列最优化问题:

$$\begin{aligned} \text{Max}_{\alpha, \beta_1, a} & -\alpha + (1 - \beta_1)a \\ \text{s.t. (IR)} & \alpha + (\beta_1 + \beta_2)a - \frac{1}{2}\rho(\beta_1 + \beta_2)^2\sigma^2 - \frac{b}{2}a^2 \geq \bar{w} \end{aligned}$$

在最优的情况下,参与约束的等式成立。将参与约束通过固定项 α 代入目标函数,上述最优化问题可以表示为:

$$\text{Max}_{\alpha, \beta_1, a} (1 + \beta_2)a - \frac{1}{2}\rho(\beta_1 + \beta_2)^2\sigma^2 - \frac{b}{2}a^2 - \bar{w}$$

由最优化的一阶条件,我们可以得到: $a^* = \frac{1 + \beta_2}{b}$, $\beta_1 = 0$ 。将上述结果代入代理人的参与约束(IR)得 $a^* = \bar{w} + \frac{1}{2b}[(b\rho\sigma^2 - 1)\beta_2^2 + 1]$ 。

与委托代理理论中的最优合同 $\alpha = \bar{w} + \frac{1}{2b}$ 相比, α^* 是增加还是减少要取决于 $(b\rho\sigma^2 - 1)$ 的符号。如果 $b\rho\sigma^2 > 1$,则 α^* 随着 β_2 的增加而上升,否则, α^* 随着 β_2 的增加而下降。在 b, ρ 以及 β_2 一定的情况下,最优合同的工资水平取决于外生的不确定性因素 θ 的特征。外生不确定性因素的不确定性越大,工资的水平也就越高。因此,企业在进行绩效评估的时候,应该尽可能的准确,以节约工资成本。特别是,这个结论告诉我们,即使是在采用固定工资

的情况下,也要对代理人的业绩进行测量。因为业绩是代理人的内在动机的基础,如果不对业绩进行测量的话,内在动机的激励作用也就不复存在了。这与实践的结果是相吻合的。

②代理人的努力不可观测
给定 (α, β_1) ,此时,代理人会选择努力水平以最大化自己的确定性等价收入,一阶条件意味着代理人的努力水平的 $a = \frac{\beta_1 + \beta_2}{b}$,此时,委托人的问题是选择 (α, β_1) 解下列的最优化问题

$$\begin{aligned} \text{Max}_{\alpha, \beta_1} & -\alpha + (1 - \beta_1)a \\ \text{s.t. (IR)} & \alpha + (\beta_1 + \beta_2)a - \frac{1}{2}\rho(\beta_1 + \beta_2)^2\sigma^2 - \frac{b}{2}a^2 \geq \bar{w} \\ \text{(IC)} & a = \frac{\beta_1 + \beta_2}{b} \end{aligned}$$

将参与约束(IR)和激励约束(IC)代入目标函数,上述最优化问题可以表示为

$$\begin{aligned} \text{Max}_{\beta_1} & (1 + \beta_2)\frac{\beta_1 + \beta_2}{b} \\ & - \frac{1}{2}\rho(\beta_1 + \beta_2)^2\sigma^2 - \frac{(\beta_1 + \beta_2)^2}{2b} - \bar{w} \end{aligned}$$

一阶条件为 $\frac{1}{b} - \rho(\beta_1 + \beta_2)\sigma^2 - \frac{\beta_1}{b} = 0$,即 $\beta_1 = \frac{1 - b\rho\beta_2\sigma^2}{1 + b\rho\sigma^2}$ 。

由上述表达式可以看出,物质激励的力度 β_1 随着代理人对业绩的重视程度 β_2 的提高而降低。个体越重视业绩,物质激励的力度就可以越低。特别是,此时的物质激励的力度要小于委托代理理论中没有考虑代理人的内在动机时的最优激励水平 $\beta = \frac{1}{1 + b\rho\sigma^2}$ 。

这时代理人的努力水平为 $a = \frac{1 + \beta_2}{b(1 + b\rho\sigma^2)}$ 。显然,努力水平 a 随着 β_2 的升高而提高。这对企业来说是很划得来的,因为,当 β_2 提高的时候,一方面代理人的努力程度提高了,另一方面物质激励的力度却可以降低,既得到了高产出,又节约了激励成本。

从 β_1 的表达式可以看出,一旦 β_2 确定,则 β_1 也随之确定。这说明,努力水平 a 来自于个体的内在动机,外在的物质激励的水平取决于个体的内在动机的强度。而且,内在动机要比外在动机更有效。因此,内在动机应该成为激励机制设计的核心,外在激励只能作为内在动机的补充。

接下来让我们来看看通过帮助个体提高其 β_2 的水平,企业的收益体现在哪里。我们假设 β_2 的水

平提高到 β_{2h} , 所对应的最优激励水平分别为 β_1 和 β_{1h} , 努力的水平分别为 a 和 a_h 。显然, $\beta_1 > \beta_{1h}$, $a_h > a$ 。

假设固定工资保持不变, 则企业在这两种情况下的期望收益分别为:

$$EV = -\alpha + (1 - \beta_1)a$$

$EV_h = -\alpha + (1 - \beta_{1h})a_h$ 企业的期望收益的变化为:

$$\Delta EV = EV_h - EV = \frac{\beta_{2h} - \beta_2}{b(1 + b\rho\sigma^2)} + \frac{(2 + b\rho\sigma^2)(\beta_{2h} - \beta_2)}{b(1 + b\rho\sigma^2)^2} + \frac{(\beta_{2h} - \beta_2)^2}{b(1 + b\rho\sigma^2)}$$

上式右边的三项都大于零, 所以, 通过强化个体的内在动机可以显著地提高企业的收益。而且, 从 $\Delta EV > 0$ 我们知道, 如果企业需要对人力资源进行投资以加强个体的事业心, 提高其对于业绩的重视的话, 投资的区间应该是 $(0, \Delta EV)$ 。

5 内在动机与外部公平

对于绝大多数人来说, 努力工作的内在动机主要来源于两个方面: 一是高业绩能够提高市场对个体的评价, 从而提高其未来可获得的工资水平; 二是来自晋升的收益。代理人从晋升中获得的收益来自公司内部, 得到晋升的前提是要创造出一定的业绩, 而最终是否会被晋升还要取决于公司的制度与文化, 这是内部公平。至于劳动力市场对于个体的评价则体现为薪酬的外部公平性。如果劳动力市场给予个体的薪酬水平高于当前公司支付给个体的薪酬, 那么当前的薪酬方案就不满足外部公平性, 个体就有跳槽的动机。

因为每个人都对自己的职业生涯有一定的规划, 个体时刻都在寻求更充分的发展空间, 当条件具备的时候, 就会转向更优越的工作岗位。由于劳动力市场几乎总是存在着竞争, 每个工作岗位都对任职资格存在一个基本的要求, 比如个体的各种能力、经验或者资历等等, 只有达到了这个标准的人, 才能获得该职位。在此我们将这个最低的业绩标准称为劳动力市场的准入业绩。

每个人都会向往更优越的工作岗位, 而这个岗位的准入业绩, 用 π_0 表示, 往往高于个体当前的业绩能力, 对于初入职场的年轻人来说尤其如此。当个体应聘某个工作岗位的时候, 他必须能够提供足够的信息证明他具备创造高于该岗位的准入业绩的能力。如果个体当前的业绩水平 π 低于 π_0 , 那么,

他就只能从一个较低的工作岗位做起, 直到 $\pi \geq \pi_0$ 。于是, π_0 就成了个体的努力目标。

我们可以假设当前的岗位提供的薪酬方案为 $w = \alpha + \beta\pi$, 准入业绩 π_0 对应的工作岗位提供的薪酬方案为 $w_0 = \alpha_0 + \beta_0\pi$, 并且 $w_0 > w$ 。 w 与 w_0 之间的差距就是个体努力的内在动机, 差距越大, 个体在当前工作岗位上的努力水平也就越高。当 $\pi < \pi_0$ 的时候, 个体会安心本岗位努力工作, 但是, 一旦 $\pi \geq \pi_0$, 个体就会寻求薪酬的外部公平, 如果当前的企业不能通过晋升机制为个体提供 $w_0 = \alpha_0 + \beta_0\pi$ 的薪酬方案, 个体就会主动向外部劳动力市场去寻求, 结果就是跳槽。

因此, 不管企业采用什么样的薪酬方案, 外部公平性都是一个首要的原则。从激励成本的角度来说, 企业没有必要支付高于外部公平的薪酬, 而且我们已经知道, 外在激励是对内在动机的补充, 在激励机制中, 首先要充分利用个体的内在动机。为此, 企业有必要了解不同员工的目标追求, 与员工一起设计其职业发展规划是一个有效的方法。

因为年轻人对于未来职业发展怀有远大的志向, 而且, 对于刚参加工作的应届毕业生来说, 其业绩能力没有任何参照, 外部公平性的要求是比较低的, 所以, 公司可以仅仅支付较低的固定工资。这种期望目标与现实之间的巨大落差激发了个体强烈的内在动机, 从而保证了较高的努力水平。由 $\beta_1 = \frac{1 - b\rho\beta_2\sigma^2}{1 + b\rho\sigma^2}$ 可以看出, 当 $\beta_2 = \frac{1}{b\rho\sigma^2}$ 时, $\beta_1 = 0$, 所以, 当个体的内在动机足够强烈时, 没有必要支付业绩工资, 只需要支付满足个体的参与约束的固定工资即可。纳米公司充分地利用了这一点。但是, 他们也只是在一定程度上利用了个体的内在动机, 却没有对员工们的内在动机给予足够的重视和尊重, 这表现在当员工们取得了可观的业绩之后, 已经趋近甚至超过了他们心目中的工作岗位的准入业绩的时候, 纳米公司却没有及时地对薪酬方案进行调整以确保薪酬方案的外部公平, 从而导致了人才的流失。

实际上, 在许多对工作经验和资历要求较高的行业中, 广泛存在着对个体的内在动机的利用, 既节省了激励成本, 又达到了激励的目的。如注册会计师、律师等行业领域, 刚刚取得行业资格证书的人还要在某个事务所工作或实习满一定时间才能获得执业证书, 而在这段时间内, 他们要长时间地、大量地工作, 得到的报酬只是很低的固定工资, 但是其干劲却往往很足, 因为一旦转正, 工资收入会大幅度提

高。前后收入的巨大差距,就是其努力的内在动机所在。同样,在获得执业资格之后,对将来成为合伙人的期望则又促成了其继续努力工作的内在动机。

6 结论

一个有效的激励机制必须能够最大程度地满足个体的需要,而个体的行为动机又是个体的需要的体现,所以,在激励机制的设计中应该充分利用和引导个体的动机。外在激励就是基于个体的外在动机来引导个体的行为。但是,外在激励的效果还受到个体的内在动机的影响,单纯强调外在激励是不可能达到理想的激励效果的。实际上,更多的时候,个体的内在动机对个体的行为起着主要的激励作用,比如前文提到的纳米公司的例子。此外,注册会计师、律师等行业的激励机制中也充分利用了个体的内在动机。

本文系统论述了内在动机对于个体行为的激励作用,探讨了个体的内在动机与外在激励之间的关系,明确了二者在激励机制中的地位和作用。内在动机是个体努力的根源,应该成为激励机制的核心,外在激励只是对内在动机的补充。如果过分强调外在的物质激励而忽视了个体的内在动机的话,激励的效果是很难如人意的。

参考文献:

[1] Robert Gibbons. Incentives and Careers in Organizations [C]. in D. Kreps and K. Wallis, eds., *Advances in Eco-*

nomic Theory and Econometrics, Vol. II (Cambridge, England: Cambridge University Press), 1997.

[2] Lazear, E. Performance, Pay and Productivity [J]. *American Economic Review*, 2000, 90(5): 1346 – 1361.

[3] Kruglanski, A. Issues in Cognitive Social Psychology [C]. in *The Hidden Cost of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation* (New York: John Wiley), 1978.

[4] Wilson, T., Hull, J. and J. Johnson. Awareness and Self – Perception: Verbal Reports on Internal States [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981, 40: 53 – 71.

[5] Kruglanski, A., Friedman, I. and G. Zeevi. The Effect of Extrinsic Incentives on Some Qualitative Aspects of Task Performance [J]. *Journal of Personality*, 1971, 39: 608 – 617.

[6] Kohn, A. Punished by Rewards [M]. New York: Plenum Press, 1993.

[7] Etzioni, A. *Modern Organizations* [M]. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice – Hall, 1971.

[8] Fehr, E. and Falk, A. Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market [J]. *Journal of Political Economy*, 1999, 107(1): 106 – 34.

[9] Fehr, E. and Schmidt, K. Fairness, Incentives, and Contractual Choices [J]. *European Economic Review*, 2000, 44(4 – 6), 1057 – 1068.

[10] Gneezy, U. and Rustichini, A. A Fine is a Price [J]. *Journal of Legal Studies*, 2000, 29(1), Part 1, 1 – 17.

[11] Gneezy, U. and Rustichini, A. Pay Enough or Don't Pay at All [J]. *Quarterly Journal of Economics*, 2000, 115(3): 791 – 810.

Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentive

PU Yong-jian, ZHAO Guo-qiang

(College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: This paper discussed the relationship between intrinsic motivation and extrinsic incentive, confirmed their status in incentive mechanism design. By modeling analysis, we found that intrinsic motivation can exert significant incentive effect to the agent's behavior, which can improve the agent's effort. Especially, when the individual's intrinsic motivation boosts, it can be the substitution of extrinsic incentive, intrinsic motivation is the source of effort and should be the core of incentive mechanism, and extrinsic incentive is the complement to intrinsic motivation.

Key words: intrinsic motivation; extrinsic motivation; incentives; principal – agent

内在动机与外在激励

作者: 蒲勇健, 赵国强
作者单位: 重庆大学经济与工商管理学院, 重庆, 400044
刊名: 中国管理科学   
英文刊名: CHINESE JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE
年, 卷(期): 2003, 11(5)
被引用次数: 22次

参考文献(11条)

1. [Kohn A Punished by Rewards](#) 1993
2. [Kruglanski A;Friedman, I;G. Zeevi The Effect of Extrinsic Incentives on Some Qualitative Aspects of Task Performance](#) 1971
3. [Wilson T;Hull, J;J. Johnson Awareness and Self-Perception:Verbal Reports on Internal States](#) 1981
4. [Gneezy U;Rustichini, A Pay Enough or Don't Pay at All](#) 2000(03)
5. [Gneezy U;Rustichini A A Fine is a Price](#) 2000(01)
6. [Fehr E;Schmidt, K Fairness, Incentives, and Contractual Choices](#) 2000(44)
7. [Fehi E;Falk, A Wage Rigidity in a Competitive Incomplete Contract Market](#)[外文期刊] 1999(01)
8. [Etzioni A Modern Organizations](#) 1971
9. [Kruglanski, A Issues in Cognitive Social Psychology](#) 1978
10. [Lazear E Performance, Pay and Productivity](#)[外文期刊] 2000(05)
11. [ROBERT GIBBONS Incentives and Careers in Organizations](#) 1997

引证文献(22条)

1. [秦世波 物流企业服务创新中知识性员工的激励制度分析](#)[期刊论文]-[中国商贸](#) 2011(5)
2. [孙康, 杜荣 实名制虚拟社区知识共享影响因素的实证研究](#)[期刊论文]-[情报杂志](#) 2010(4)
3. [陆琳, 李舜丰 基于引导式心理契约的物流企业知识型员工激励研究](#)[期刊论文]-[科技管理研究](#) 2010(7)
4. [郭迎新 合理激发学生的内部动机](#)[期刊论文]-[考试周刊](#) 2010(53)
5. [万邦磊 行业协会负责人声誉激励机制探讨](#)[期刊论文]-[湖南财经高等专科学校学报](#) 2010(4)
6. [陶凤鸣, 杨涛 海外子公司职业规划对管理层激励机制的分析——基于不完全信息动态博弈模型](#)[期刊论文]-[重庆大学学报\(社会科学版\)](#) 2010(6)
7. [徐彦妮, 赵红 中泰文化背景下的员工行为与激励关系模型研究](#)[期刊论文]-[科技管理研究](#) 2010(23)
8. [委托代理理论范式下企业经营者与企业员工博弈的最优均衡](#)[期刊论文]-[河南理工大学学报\(社会科学版\)](#) 2009(3)
9. [赵国强, 徐晓辉, 梁启华, 刘冰 裁员决策的经济理性分析](#)[期刊论文]-[南开管理评论](#) 2009(4)
10. [吕涛, 聂锐 非正式控制对销售人员绩效和客户关系质量的影响](#)[期刊论文]-[南开管理评论](#) 2009(2)
11. [李神英 自我决定理论在企业管理中的应用](#)[期刊论文]-[科协论坛\(下半月\)](#) 2009(6)
12. [闫景园, 黄安仲 代理人市场——声誉模型在内部经理人市场中的拓展应用](#)[期刊论文]-[华东经济管理](#) 2008(1)
13. [高文俭, 李进中 薪酬公平与员工工作态度](#)[期刊论文]-[商场现代化](#) 2007(5)
14. [赵国强 信任的经济理性分析](#)[期刊论文]-[中国管理科学](#) 2006(z1)
15. [颜克高, 陈晓春 非营利组织管理者的报酬与激励](#)[期刊论文]-[商业研究](#) 2006(9)
16. [任乐, 马明龙 内在动机与激励——基于生命周期理论](#)[期刊论文]-[云南财贸学院学报\(社会科学版\)](#) 2006(5)

17. [陈晓春, 颜克高 非营利组织主管的报酬设计](#) [期刊论文] - [湖南大学学报 \(自然科学版\)](#) 2006 (1)
18. [董志强, 蒲勇健 人员管理的经济方法: 过去的成就与未来的方向](#) [期刊论文] - [管理工程学报](#) 2006 (1)
19. [刘惠萍, 张世英 基于声誉理论的我国经理人动态激励模型研究](#) [期刊论文] - [中国管理科学](#) 2005 (4)
20. [潘安成, 胡汉辉, 周晔 基于博弈论的知识型企业激励问题研究](#) [期刊论文] - [中国管理科学](#) 2005 (3)
21. [张一纯, 袁翔珠 国有企业的“格雷欣法则”现象分析及对策思考——来自国有企业的案例分析](#) [期刊论文] - [生产力研究](#) 2005 (1)
22. [吴辉球 群体决策中议程对决策结果影响的研究](#) [学位论文] 硕士 2004

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_zgg1kx200305020.aspx